

Cultura de calidad, un paso para el éxito empresarial

Documento resumen

Autora
María Tatiana Sánchez Soler

2013

Presentación

El objetivo general de este documento es orientar al emprendedor y empresario sobre la importancia de implementar la calidad desde la concepción de la empresa en su modelo de negocio, como en la operación de la misma, mediante una estrategia que aumenta su competitividad en el mercado.

Con el estudio del presente contenido, el emprendedor o empresario podrá:

- Entender como se debe involucrar el concepto de calidad desde la concepción del modelo de negocio y en la operación de la empresa.
- Aplicar de forma práctica conceptos básicos de calidad en los procesos, en la dirección y en la administración de los recursos.
- Generar las bases para implementar un proceso de calidad en la empresa.
- Dar a conocer esquemas de certificación que existen en el mercado.
- Acceder a información útil y en sitios web sobre los requisitos de los sistemas de gestión de calidad, requisitos de calidad.

I. La calidad y sus razones

El suministro de productos y servicios de alta calidad se ha convertido en la clave de éxito para competir en los mercados locales, nacionales y especialmente en los internacionales.

Esto genera la necesidad de plantear estrategias empresariales en el ámbito de la industria nacional para que esta pueda incrementar sus niveles de competitividad, sin perder de vista que la elección de los consumidores se centra en los productos con mayor valor agregado en términos de calidad. Aquí entran en juego los sistemas de gestión como una de las herramientas más importantes para

planificar e implementar de forma ordenada las oportunidades de mejoramiento en las empresas.

¿Por qué implementar la estrategia de calidad en las organizaciones e incorporarla desde la planeación del proyecto empresarial? Algunos conceptos que ayudan a explicar esta necesidad se exponen de forma sencilla a continuación.

1. Costos de no Calidad

Son aquellos costos que se derivan de las fallas internas o externas. Las internas se detectan antes de la entrega del producto a los clientes. Las externas se detectan una vez que el cliente ha recibido el producto. Ejemplos de fallas internas: reproceso, accidentes, desperdicios, desechos, re-inspección, etcétera. Ejemplos de fallas externas: reclamaciones, pérdida de ventas, indemnizaciones, pérdida de valor en la imagen, devoluciones, costos de transporte, etcétera.

Cuando implementas prácticas de calidad en tu organización, puedes prevenir estas fallas internas y por supuesto disminuir los costos de la no calidad, lo cual representa mayores utilidades para tu empresa.

2. Razones comerciales

Ser competitivo implica ser reconocido como el mejor en su mercado, lo que desde el punto de vista del cliente se traduce en una *mejor relación calidad/precio*, además del respeto por los plazos de entregas acordados y las condiciones del servicio ofrecidas. Perder un cliente puede significar acabar con un negocio; por esa razón la mejor estrategia para fidelizar tus clientes es tener calidad y ofrecer los mejores beneficios al mercado. En resumen, es diferenciarse y agregar valor a tu cliente.

II. Cultura de calidad

La cultura de la calidad se entiende como el conjunto de valores, políticas, actitudes y prácticas de una organización, es decir, en una forma de vida de la organización. Para lograr estos factores se requieren individuos que posean y compartan una serie de valores, lealtad, amor por el trabajo, disciplina, laboriosidad, compañerismo, iniciativa, responsabilidad y compromiso, de forma que los valores individuales y organizacionales son el punto de partida de la calidad.

La cultura de la calidad se sustenta en el ejercicio de los valores, todos ellos orientados a un objetivo primordial: la necesidad de la satisfacción real de las necesidades del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos y expectativas

Valor de la documentación en la organización

La documentación permite la comunicación del propósito del gerente o dueño a todos los empleados y permite asegurar la coherencia de la acción. Su uso obedece a los siguientes objetivos:

- Lograr la conformidad del producto a partir de la identificación de los requisitos del cliente y la mejora de la calidad.
- Suministrar información sobre el cómo hacer en la empresa a través de los procedimientos, instructivos, guías, políticas, etcétera.
- Permitir que las actividades puedan repetirse sin dispersión respecto a los resultados esperados.
- Permitir realizar un seguimiento de los procesos y productos para identificar fuentes de falla.
- Suministrar evidencia confiable de que se realizaron los controles y se cumplieron los objetivos.
- Permitir evaluar los resultados alcanzados.

Cada organización determina cuánta documentación debe utilizar y sus propósitos. Cuando una organización se propone certificar su sistema de trabajo puede utilizar una norma Internacional como la ISO 9000, en cuyo caso debe seguir las orientaciones que establece la norma para documentar sus procesos y evidencias. La extensión de la documentación depende del tipo y tamaño de la organización, su estructura, el cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios, el nivel de competencia del personal y el grado en que requiera demostrar su capacidad para cumplir estos requisitos.

III. Mejora continua

La organización debe involucrar de forma activa a todos sus empleados en actividades que mejoren el desempeño; esto puedes realizarlo definiendo:

- Objetivos claros para el personal y para la organización.
- Un sistema de recompensas y motivación.
- Incluyendo esquemas de sugerencias o “Escuchar al cliente”.

El doctor W. Edwards Deming identificó catorce (14) principios para implementar la mejora continua (Agudelo y Escobar, 2010):

1. Crear una visión. Ser constantes en el propósito de mejorar los productos y los servicios
2. Adoptar una nueva filosofía de trabajo tendiente a eliminar el error, crear conciencia de hacer las cosas bien desde la primera vez.
3. No depender de la inspección masiva; el autocontrol es el mejor mecanismo. Solo se deben identificar puntos específicos de control de acuerdo con los requerimientos del producto.
4. Dejar de tomar decisiones basadas solo en el precio.
5. Mejorar continuamente.
6. Instituir la capacitación de todo el pernal.
7. Instituir el liderazgo.
8. Eliminar el miedo.
9. Derribar las barrera que hay entre el personal y la dirección.
10. Eliminar los lemas.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce hacer un trabajo bien hecho.
13. Establecer un riguroso programa de educación y re-entrenamiento.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.

IV. Sistemas de gestión

A. Definición

Un sistema de gestión es una herramienta administrativa que permite planear e implementar de forma ordenada las oportunidades de mejoramiento en una empresa. En otras palabras, son acciones y procedimientos planificados y organizados por medio de los cuales se busca conseguir unos resultados específicos. Cuando una empresa implanta un sistema de este tipo solo lo hace para gestionar un aspecto puntual, como la calidad de sus productos y servicios.

B. Razones, beneficios y retos

Las razones por las cuales una empresa debería implementar un sistema de gestión son:

- Porque los clientes lo exigen. Muchas veces para comercializar un producto es necesario certificarse.
- Porque el empresario desea mejorar la imagen de su negocio en el mercado.
- Porque el equipo de trabajo construye competencias que darán como resultado el mejor funcionamiento del negocio.

El sistema trae varios beneficios ya que permite:

- Trabajar en dirección a una mejora continua.
- Descubrir las necesidades de la empresa y definir sus respectivos procesos.
- Realizar mejoras en productividad, reducción de costos y prevención de fallas que puedan encarecer la producción.
- Mejorar la gestión de la eficiencia.
- Disminuir los costos y recursos utilizados.
- Mejorar la imagen frente a la fuerza de trabajo, la comunidad y los clientes.

- Cumplir las reglamentaciones actuales y las que surjan posteriormente.
- Satisfacer las reglamentaciones de compras del Gobierno o la industria.
- Obtener una ventaja competitiva en el mercado y aumentar la cuota de este.
- Aumentar el número de clientes, generar su confianza, conseguir su fidelidad y mejorar la relación con ellos.
- Aumentar la motivación del personal y la organización del trabajo.
- Reducir los costos debidos a la mala calidad.

Los retos que supone la implementación de un sistema de gestión son:

- Contar con personal competente y/o formarlo.
- Asignar recursos técnicos y económicos para la puesta en marcha del sistema de gestión.
- Dedicar tiempo y esfuerzo para el montaje del sistema.

A continuación se hace una breve descripción de los sistemas existentes y de sus características generales.

C. Sistemas de gestión de calidad

Los clientes se están volviendo más sofisticados, se hallan cada vez mejor informados y sus expectativas están creciendo. En todo negocio, la única forma de mantenerse es ofrecer un compromiso serio con la calidad. De hecho, cualquier organización, sin importar su tamaño o sector industrial, puede hacerse de un futuro efectivo en el mercado utilizando un sistema administrativo de calidad bien planeado y documentado, tal como el ISO 9000. Los beneficios de su certificación son:

- Mayor responsabilidad y cuidado de la calidad por parte del personal.
- Mejor uso de tiempo y de recursos.
- Menor desperdicio (merma) y falla de productos.
- Mayor consistencia y trazabilidad de productos y servicios.

1.¿Qué es un sistema de gestión de calidad?

Es un sistema basado en el sentido común, bien documentado, que asegura consistencia y mejoras en las prácticas de trabajo y en los productos y servicios que se crean. Se sustenta en normas que especifican un procedimiento para lograr una efectiva administración de calidad. ISO 9000 es el marco normativo internacional comúnmente empleado para este sistema y se divide en los siguientes capítulos de la versión 2008:

1. Sistema administrativo de calidad.
2. Responsabilidad de la dirección.
3. Administración de recursos.
4. Realización del producto.
5. Análisis de mediciones y mejoras.

2. ¿Cómo implementar un sistema de gestión de la calidad?

Los siguientes son los pasos claves que deberá considerar toda compañía que desee implementar un sistema de gestión de la calidad:

1. *Revisar la literatura de soporte y el software.* Existe una extensa gama de publicaciones y herramientas de software diseñadas para ayudar a entender, implementar y alcanzar la certificación en un sistema administrativo de calidad.
2. *Formar un equipo y definir una estrategia.* Se debe empezar el proceso de implementación preparando la estrategia organizacional en conjunto con los altos directivos. La responsabilidad es de estos últimos, por lo que es vital que se involucren desde el principio.

Hay muchos talleres, seminarios y cursos de capacitación disponibles para gerentes de calidad que busquen implementar este sistema administrativo o para gerentes de cualquier otra área que quieran incrementar sus conocimientos generales sobre el ISO 9001:2000.

3. *Revisar opciones de consultoría.* Se puede recibir orientación de consultores independientes sobre la mejor manera de implementar el sistema. Ellos tienen la experiencia y pueden ayudar a evitar costosos errores.
4. *Escoger una compañía certificadora.* Ella evalúa la efectividad del sistema administrativo de calidad y emite un certificado en caso de que se cumplan los requisitos de la norma. Escoger una compañía certificadora puede ser un asunto complejo, porque existen muchas operando en el mercado. Los factores que se deben considerar incluyen: experiencia en la industria, cobertura geográfica, precio y nivel de los servicios ofrecidos. La clave es encontrar la que mejor se ajuste a las necesidades.
5. *Desarrollar un manual de calidad.* Un manual de calidad es un documento de alto nivel que delinea la intención de operar con procesos de calidad. Señala por qué se está en el negocio, cómo opera este, cuáles son las intenciones y cómo se está solicitando la norma.
6. *Desarrollar documentación de apoyo.* Es un típico manual de procedimientos que apoya el manual de calidad. Sencillamente, establece qué hacer para completar un trabajo. Describe quién hace qué, en qué orden y bajo cuál norma.
7. *Implementar su sistema administrativo de calidad.* La clave para la implementación es la comunicación y la capacitación. Durante la primera, todos operan de acuerdo con los procedimientos y colectan y guardan los registros. De esta manera se demuestra que se está haciendo lo que se dice. Con la segunda se concreta, a través de los colaboradores de la empresa, los procesos y

procedimientos necesarios para que la implementación del sistema de calidad sea efectiva y perdure en el tiempo.

8. *Considerar una pre-auditoría.* Una pre-auditoría normalmente debe hacerse alrededor de la sexta semana después de la implementación del sistema de calidad. El propósito es identificar áreas en las que no se está operando de acuerdo con la norma. Esto permite solucionar cualquier duda antes de la auditoría de certificación.
9. *Lograr el registro.* Se debe arreglar una evaluación inicial con la compañía certificadora. Ella debe revisar el sistema administrativo de calidad y determinar si puede ser recomendado para la certificación.
10. *Evaluar continuamente (auditoría de mantenimiento).* Una vez se haya recibido el certificado, se puede empezar a anunciar su éxito y promover el negocio. Para mantener la certificación todo lo que se necesita es continuar utilizando el sistema de calidad. Este será auditado periódicamente por la compañía certificadora para garantizar que se continúan satisfaciendo los requisitos de la norma.

Referencias

Agudelo T., L. F. y Escobar, B.(2010). Gestión por procesos, Bogotá: ICONTEC,.

Castillo, D. y J. Martínez, (2006). *Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas*, Bogotá, ICONTEC, 2006.

ICONTEC (2010). *ISO 9001 para pequeñas organizaciones. Orientación para su implementación* Bogotá: ICONTEC.

ICONTEC (2008). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Bogotá: ICONTEC.

Munch, L. (2005). *Calidad y mejora Continua. Principios para la competitividad y productividad*. México: Ed. Trillas.